

## VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGE: ÚJ FELTÉTELEK ÉS ÚJ KONCEPCIÓK

Porter-t, Kotler-t, valamint a Hamal-Prahalad szerzőpárost követően a szerző új szemponttal kíván hozzájárulni annak a stratégiának a kialakításához, amellyel hazai vállalataink is növelhetik versenyképességüket.

Számos könyv, tanulmány és folyóiratcikk foglalkozott az elmúlt években a vállalatok versenyképességének gyakorlati kérdéseivel. *Michael Porter* például a versenyképesség öt tényezőjét különböztette meg (Porter, 1993): a versenyintenzitás mértékét, a szállítók, valamint a vevők erőpozícióját, az újonnan piacra lépőket akadályozó korlátokat, s végül a helyettesítő termékek számát és versenyképességét. *Philip Kotler* a jellegzetes versenyhelyzeteket tekintette át (Kotler, 1991) és jellemezte a piacvezető vállalat védekező, valamint a pozíció megszerzésére törekvő támadó stratégiát: az e két stratégiát folytató vállalatok „oldalvizein hajózók” egymással versenyző stratégiáját („flanking strategy”); valamint a többnyire kis- és közepes méretű vállalatok gerilla stratégiáját. A *Hamal-Prahalad* szerzőpáros pedig részben az eltérő termékjellemzőkre alapozott differenciáló, az árelőnyre építő, valamint a sajátos piaci igényt kielégítő fókusz-stratégiát írta le, részben annak a lendítő erőnek a szerepét hangsúlyozva, amellyel a követő vállalatokat hajtja a versenyben a nagyobb aspirációik és a rendelkezésükre álló szűkösebb erőforrásaik között feszülő különbség. (Hamal-Prahalad, 1994)

A bemutatott és az ezekhez hasonló versenyképesség-értelmezések nem ellentétesek egymással, s ezért nem is zárják ki egymást: mindegyikük *gazdagítja* a vállalatok versenyéről kialakított képet. A következő gondolatmenetnek is ez a célja: új szemponttal kíván hozzájárulni annak a stratégiának a kialakításához, amellyel hazai vállalataink is növelni tudják versenyképességüket a jövőben.

### A versenyképesség megítélésének fejlődése

Az elmúlt évtizedek során jelentősen módosult az a szemlélet, amellyel a vállalatok versenyképességét ítélték meg a piaczgazdaságokban.

– Az ötvenes években – úgy látták, hogy – a versenytársak mintegy „pontoszerű felfogásban” harcolnak egymással; termékeik jellemzői és árai álltak szemben egymással a piaci versenyben. (Ezekben az években a vállalatok piackutatással, „market research”-el igyekeztek feltárni versenyhelyzetüket.)

– A hatvanas években tört utat a „(front)vonalas felfogás”: az új szemlélet szerint már teljes vállalati kínálatok álltak szemben egymással, beleértve ebbe az értékesítés rendszerét, a promóciót, az értékesítést követő szolgáltatásokat stb. is. (Ez volt a marketingkutatás, a „marketing research” elterjedésének évtizede.)

– A hetvenes évtizedben tovább éleződött és mind nemzetközibbé vált a verseny: ekkor mintegy „síkbeli felfogásban” már a versenyben levő vállalatok ún. komplex bemérésére volt szükség, amellyel számba vették a konkurensok valamenynyi erőforrását, valamint pozícióját a piacon és a műszaki fejlesztésben.

– A nyolcvanas években tovább gyorsult a műszaki fejlődés és egyre élesebben határolódtak el a piacvezető, valamint az azokat szorosabban és távolabbról követő vállalatok. Ezért egyre fenyegetőbbé vált a leszakadás veszélye. Így alakult ki a versenyhelyzetek „térbeli felfogása”: eszerint már nemcsak az egyes piacokért, piaci szegmensekért és részekért egymással harcoló versenytársak figyelték egymást árgus szemekkel



(ez volt a harcoss versenyhelyzet, a „fighting competition”), hanem az élenjárók a követőket, a követők pedig az élenjárókat is szemmel tartották: bár nem ugyanazon a piaci szegmensen vagy részen értékesítettek, de a köztük levő távolság csökkenésével pozíciót nyerhettek, vagy pozícióvesztés, akár teljes leszakadás is fenyegethette őket. (Ez volt a bemérő versenyhelyzet, a „marching competition”).

– Végül a kilencvenes évtizedben mind nagyobb szerepet kap a versenyhelyzet értékelésében az „idődimenziós felfogás”: eszerint a vállalat eredménye a jelen versenyében elért sikertől függ – de a vállalat sorsa végül a hosszú távú versenyben dől el. Ezért a vállalat vezetésének azt is fel kell mérnie, hogy miként alakulnak a vállalati környezet kihívásai hosszú távon, s milyen optimális választ adhat ezekre a vállalat céljainak, szervezetének és működésének átalakításával.

A következők arra keresik a választ, hogy milyen változások érzékelhetők napjainkban a vállalat és a vállalati környezet hosszú távú alakulásában – vagyis, hogy a vállalatok vezetésének milyen új, többé-kevésbé általános jellegzetességekkel kell számolnia a hosszú távú versenyképesség megítélésében?

### A versenyképesség megítélésének tényezői

A versenyképesség megítélésének két tényezőcsoportja a vállalat és környezete. Ezek összetetésével végezhető el a jól ismert „SWOT-elemzés”, vagyis határozható meg a környezet által kínált lehetőségek (O = Opportunities), az onnét várható fenyegetések (T = Threats), valamint mindezek tükrében a vállalat erős oldalai (S = Strong points) és gyenge pontjai (W = Weak points). Végül a SWOT elemzés talaján alakítható majd ki a vállalat versenystratégiája.

A következőkben a vállalat és a környezet egyes tényezőiben várható általános jellegű változásokat foglaljuk össze a hosszú távú versenyképesség szempontjából, majd – mintegy összefoglalásul – néhány következtetést vonunk le a SWOT-elemzéssel kapcsolatban.

- A vállalati tényezők körében a következőket vesszük sorra: (a) erőforrások, (b) rendszerek, (c) elért eredmények, (d) célok és (e) vállalatvezetési követelmények.
- A környezeti tényezők között pedig a következőkkel számolunk: (a) vevők és felhasználók,

(b) üzleti ellenfelek, (c) üzleti partnerek, (d) PEST-tényezők és (e) az infrastruktúra szerepe.

A SWOT elemzéssel kapcsolatos és a hazai versenyképességre is utaló néhány következtetést a befejező rész foglalja magában.

### A vállalati erőforrások új koncepciója

Közismertek a „klasszikus” vállalati erőforrások: a tőke, a technika, a humán és a természeti erőforrások. Napjaink, s főként a jövő vállalatvezetése azonban már újabb erőforrásokkal is számol, s ebben a versenyképesség növelésének gyakorlati követelményei, nem pedig elméleti-vállalatgazdaságtani megfontolások vezérlik. Az újabb erőforrások és néhány fontosabb jellemzőjük a következő:

– Az információ, amelynek korábban két fő problémája volt a vezetés szemszögéből: milyen forrásokból lehet beszerezni a valóban szükséges, vagyis a vállalat sorsát befolyásoló információkat – és miként lehet kiszűrni a mind szélesebbre dagadó információfolyamból a feleslegeket? A jövőben az információval mint erőforrással kapcsolatban várhatóan az lesz a fő probléma, hogy miként ismerhetők fel már gyenge jelzésekből olyan tünetegyüttesek, amelyek korábban és nagyobb biztonsággal prognosztizálnak eseményeket, s így több időt adnak a vállalatoknak és vezetésüknek, hogy felkészüljenek és válaszoljanak a környezeti kihívásokra.

– Az innoválás – mind a termékek vagy szolgáltatások, mind a technológiák, mind pedig a vállalati profil (üzletág) területén – a versenyképesség egyik legszámottevőbb tényezője lesz a jövőben. (Drucker, 1993) Ezért új és korántsem könnyen megvalósítható követelmény a folyamatos innoválás, amelyet a vállalat vezetésének sajátos módszerekkel kell elősegítenie. (Hoványi, 1993) S a vezetésnek fokozottan kell számolnia azzal az „előnyhierarchiával” is, amelybe a különböző területeken megvalósított innovációk illeszkednek. Általában egyre növekvő időtartamú innovációs előny érhető el ugyanis a versenyben, ha az innoválás a promóció, majd az ár, az értékesítés, a terméktervezés, a technológia, s végül a humán erőforrás területén valósul meg. (Ez is alátámasztja azt a véleményt, hogy a felkészült és motivált emberi erőforrás a modern vállalatnak már nem „soft”, azaz lágy, hanem éppen a legkeményebb erőforrása!)



– Az *irányítás* egyik sajátossága korábban az információ birtoklása volt; erre alapozódott a döntés, majd a végrehajtók számára kiadott utasítás. Ebből a szempontból az irányítás lényege a jövőben az *információk megosztása* lesz: így válnak a végrehajtók munkatársakká, ez gerjeszti kreativitásukat, így jöhetnek létre a vállalatnál mind átfogóbb innovációs folyamatok, és így válhatnak érdekelttöbbé a munkatársak a közös vállalati célok megvalósításában.

– Mind számottevőbb erőforrássá válik az *illeszkedés a beszerzési, termelési és értékesítési vertikumba*. Megmarad ugyan a vertikumba beépülők jogi önállósága, mert ez a vertikum rugalmasságának egyik záloga, de tartós üzleti szövetségük következtében lehetővé válnak sajátos tőke, know-how, technológia stb. átadások a jogilag önálló vállalatok között – ami számottevően megnöveli a vertikum működésének hatékonyságát. (Jó példák erre a nagy japán autógyárak, amelyek mintegy magukkal vitték hazai kis beszállítóikat, amikor megvalósították külföldön összeszerelő beruházásaikat.) Mindezért az várható a jövőben, hogy egyes vállalatok versenye mellett mind nagyobb szerephez jut a vertikumok versenye, és hogy a vertikumba szervesen beilleszkedő vállalatok különleges versenyelőnyt érhetnek majd el.

– Utolsó új erőforrás a Janus arcú idő: igaz ugyanis, hogy az elmúlt idő (például egy kihagyott lehetőség) már nem hozható vissza; de az is megtörténhet, hogy átugorhatók a kihagyott fejlődési szakaszok (például a műszaki fejlesztésben). A vállalatok versenyképessége szempontjából két területen lesz igen lényeges az idővel mint erőforrással való gazdálkodás: a „lead time“, tehát a működési fázisok (például a fejlesztés és gyártás, a beszerzés és gyártás, a gyártás és értékesítés stb.) között eltelt idő és a környezeti kihívásokra adott vállalati reakcióidő lerövidítése.

A klasszikus és a hat új („6i“) erőforrás azt a követelményt állítja a vállalat szervezete és működése elé, hogy ezekben zárt funkciók helyett nyitott funkciók alakuljanak ki. Ennek volt az első jele, hogy a marketingből vezetési filozófia, összvállalati magatartásforma is lett (Drucker, 1994), vagy hogy a hagyományos személyzeti munkát („Personnel Management“) felváltotta a humán erőforrás menedzselés („Human Resource Management“), amely már az összvállalati hatékonysághoz való egyéni hozzájárulásnak és az önmegvalósító szakmai életpálya kialakításának a felvételeit is figyelemmel kíséri. (Friedman,

1987) Ilyen nyitott funkciók létrejöttét segítik a vállalati rendszerek is.

### A vállalati rendszerek új szerepe

A vállalati rendszereknek öt alapvető szerepük van: (a) növelik a szervezet hatékonyságát, nem utolsósorban a már említett átfutási idők („lead time-ok“) lerövidítésével; (b) erőforrásokat takarítanak meg, tehát csökkentik a vállalati költségeket; (c) fokozzák a működés rugalmasságát; (d) integráló hatásukkal segítik a funkcionális válaszfalak lebontását a szervezetben; (e) mindezzel növelik a vállalat versenyképességét.

*A legjelentősebb vállalati rendszerek és újabb sajátosságaik a következők:*

– Az *információrendszer* egyre inkább a vállalati szervezet és működés sarokköve lesz. Korábban – termelővállalat esetében – a természetes folyamat volt az elsődleges szerep, hiszen ez hozta létre a vállalati működés eredményét, a terméket. A természetes folyamatot szolgálták ki az információs, az emberi erőforrás-, a pénzügyi és az ügyviteli folyamatok. A jövőben viszont az információs folyamat lesz a meghatározó, ez szabja meg a vállalat célját, működését, fejlesztését, kapcsolatát környezetével – s ehhez illeszkedik majd valamennyi többi folyamat.

– Az *innovációs rendszer* új sajátossága, hogy nem elszigetelt és egymást követő innovációkat fog át. Ehelyett hatásrendszerbe integrálja az egyes innovációkat: minden innovációnak az is a feladata lesz, hogy új kapcsolódó innovációkat gerjesszen mind a vállalaton belül, mind a beszerzési, termelési és értékesítési vertikumban. Az innováció menedzselésének elsősorban ezt kell majd elősegítenie.

– A *logisztikai rendszer* feladata lesz az integrált anyagpályák vezérlése a beszerzéstől a készletezésen és termelésen át a kész termékbe épített anyagok felhasználásának számbavételéig. Ennek során anyagfeleségek helyett a beszerzés forrásától, időpontjától és árától függő anyagcsoomagokat fog nyilvántartani az integrált anyagpályák minden egyes szakaszában. (Ezt gyakorlatilag az egyes anyagcsoomagok vonalkódjainak szkannerekkel való érzékelése és a mozgatási adatok számítógépes nyilvántartása teszi lehetővé.) Végül azt is mérni fogja, hogy mennyire növelte meg a logisztikai anyaggazdálkodás az anyagérték hozzájárulását a termék vagy szolgáltatás piaci eredményéhez.



– A *minőségirányítási rendszer* továbbfejlődik TQM, azaz Total Quality Management = átfogó minőségirányítási rendszerré. Ennek egyik sajátossága, hogy átfogja a vállalat egész szervezetét és működését; másik jellemzője, hogy a minőséget nem általános kategóriaként, hanem célminőségként értelmezi – vagyis azt ráirányítja egy kiszemelt piac, piaci szegmens vagy rés pontosan körülírt igényére.

– A *tervezési rendszer* sajátossága lesz a szenárió-variánsokra épülő kétirányú tervezés meghonosodása a vezető és munkatársai (a korábbi „végrehajtók”) között, valamint a különleges tervezési feladatok és eljárások szerepének növekedése – így például a projektumok és programok önálló egységként való megtervezése, vagy a változás- („change“-) és a válságmenedzselés markáns elkülönülése az általános vállalati tervezéstől. (Ere utalnak az 1. táblázat „nyugati” adatai is.)

– A *vállalat szervezeti rendszerében* a fejlődés irányzatát legtöbbször a „3D” koncepció fejezi ki: várhatóan mind erőteljesebbé válik a decentralizálás (új költség- és nyereségközpontokat hoznak létre és folytatódik a divíziók kialakulása); továbbra is erőteljes lesz mind a horizontális, mind a vertikális diverzifikálás (elsősorban a kockázat csökkentésére); és megindul a „downsizing”, a fogyókúra új hulláma, amelyben felszámolják a vállalatnál a csak félig kihasznált munkaköröket épp úgy, mint az öncélú vagy laza teljesítménnyel élősködő szervezeti egységeket.

– A *vállalatirányítási rendszer* nem a hagyományos koordináló szerepet fogja betölteni, vagyis nem kompromisszumokat fog keresni az eltérő érdekeket képviselő vállalati funkciók között. (Ilyen feladat például az, hogy megegyezést keres a nagy sorozatokra törekvő termelésirányítás és a kis sorozatokat követelő marketing, vagy a nagy késztermékkészletet igénylő értékesítés és a kis készletet szorgalmazó pénzgazdálkodás között.) Az új koordináló szerepben a vállalati funkciók szinergiájának növelése lesz az irányítási rendszer feladata.

– A korszerű *ellenőrzési rendszer* napjainkban már kontrollíngként működik. Segítségével a vezetés folyamatosan veti egybe a célokat a megvalósítással, hogy eltérés esetén azonnal be tudjon avatkozni, s ezzel időt és erőforrást takaríthasson meg. Ez a rendszer egészül ki a jövőben a „stratégiai kontrollínggal”, amelyben az ellenőrzési rendszer már a vállalat környezet alakulását is figyeli: ez már nemcsak a megvalósítás mértékének, hanem a vállalati célok helyességének ellenőrzését is lehetővé teszi.

## A vállalati eredmények elemzésének szempontjai

A vállalat eredményének, helyzetének összegezésére három alapvető eljárás áll a vezetés rendelkezésére: a vállalati mérlegek és eredménykimutatások elemzése, mutatórendszerek kidolgozása és értékelése, valamint „pozícióképek” felvázolása.

– A *mérleg- és eredménykimutatás-elemzés* módszerei közismertek. Új és egyre erősödő törekvés lesz viszont a jövőben, hogy az elemzők a hosszabb időszakok trendjeit a vállalati környezet alakulását leíró folyamatokkal együtt értelmezzék és extrapolálják a vállalat számára.

– A *mutatószámok rendszerébe* olyan új elemek épültek be már a közelmúltban is, amelyek figyelembe vették az éles versenyben nehéz vagy romló gazdasági-piaci helyzetbe jutott vállalatok problémáit. Ilyen mutatószámok például a következők:

– „Az eladósodás mértéke”: hosszú lejáratú tartozások/idegen és saját források

– „Az eladósodás változása”: az eladósodás mértéke a tárgyévben/az eladósodás mértéke az előző évben

– „Az állóeszközök hiteltartalma”: hosszú lejáratú hitelek/állóeszközök értéke

– „A forgóeszközök hiteltartalma”: rövid lejáratú hitelek/forgóeszközök értéke

– „Hosszú lejáratú tartozások aránya”: hosszú lejáratú hitelek/összes forrás

– „Követelések és tartozások aránya”: szállítóállomány/vevőállomány.

– A *pozícióterképek* a marketing terméktervezésben jól ismert pozicionálás szabályai szerint készülnek, de nem egy termék, hanem a vállalat egészének versenyhelyzetét érzékeltetik koordinátarendszerek sorozatában. Az egyes koordinátarendszerek tengelyei olyan fogalmaknak felelnek meg, mint a vállalat árbevétele, piaci részesedése, nyereségességének mértéke, tőkeereje, technológiájának műszaki színvonala, termelékenységének szintje stb. És az egyes koordinátarendszerekben nemcsak az elemzést végző vállalat, hanem valamennyi versenytársának feltárt (vagy becsült) pozíciói is szerepelnek.

• A vállalati eredmények elemzésének második szakasza az „ex post” vizsgálat: az „oknyomozás”. Ennek keretében a hibák, hiányosságok okának feltárása korántsem könnyű és egyértelmű feladat. Tíz vállalat esetében végzett – tehát korántsem reprezentatív, de tendenciát mégis jelző – vizsgálat szerint (Hoványi, 1994) ugyanis – a vállalati vezetők válaszaik 54 százalékában



nem a valódi okot jelölték meg (szakmai vakságból vagy önmaguk mentésére?);

– az ún. vállalati belső tanácsadók válaszaik 32 százalékában nem jutottak el az igazi okig (talán függelmi helyzetük is befolyásolta őket?);

– a témával foglalkozó menedzsment tanácsadó cégek diagnózisuk 15 százalékában nem ismerték fel az igazi okot (ez később, tanácsadásuk javaslattevő szakaszában derült ki).

A vállalati eredmények elemzésében végül mind nagyobb szerep jut egy „ex ante” felmérésnek, a *fejlődési pályavizsgálatnak*. Ennek során vállalati és külső szakemberek – utóbbiak főként egyetemek és kutatóintézetek szakértői – azt tervezik, hogy a vállalat műszaki fejlesztése, piacpolitikája, gazdálkodási, szervezeti és irányítási rendszere lépést tart-e az általános fejlődéssel? Ezeknek a fejlődési pályá- („Being on the Track”) vizsgálatoknak várhatóan egyre nagyobb lesz a jelentősége a vállalatok stratégiájának kialakításakor.

#### A vállalati célok rendszere a versenyképesség növelésére

A korszerű vállalatvezetés számára ajánlatos 9+1 vállalati cél megkülönböztetésre. Ezek 1. a nyereség-, 2. a fizetőképesség-, 3. a megtérülés- (RIO, ROCE stb.), 4. a műszaki pozíció-, 5. a piaci pozíció-, 6. a humánpolitikai és 7. a társadalmi (például környezetvédelmi, regionális stb.) cél, 8. a maximális kockázatvállalás és 9. a minimális rugalmasság célja, valamint 10. a mindezeket átfogó („umbrella”) növekedési cél. A felsorolt célok rendszerbe ötvöződnék, ezért a vállalat vezetése nem egyes célok maximumára, hanem a célrendszer egészének optimumára törekszik. Ebben az optimumban kap mind nagyobb szerepet a 8. és 9. cél: a vállalat maximális kockázat betartása és az akár a vállalati eredmény visszafogásával megőrzendő vállalati rugalmasság.

A célok rendszerén belül azonban más-más súlyt kaphatnak az egyes célelemek a vállalati működés egyes időszakaiban: az egyik időszakban például az elérhető nyereség, a másikban a piaci részesedés bővítése lehet fontosabb. Az egyes célok súlyát módosíthatják a környezet lehetőségei és fenyegetései, a vállalati működés szinergia-lehetőségei vagy a kialakuló „szűk keresztmetszetek” feloldásának következményei, a célok időszakos kompenzálásának követelményei stb. Az elmúlt évtizedek során jelentősen felgyorsult a célelemek súlypontváltása: egyes

felmérések szerint a fejlett piacgazdaságokban 1950-től 2000-ig mintegy háromszorosára nőtt a súlypontváltás üteme. (Hoványi, 1995) Ezért a vállalatok vezetésének napjainkban már szinte folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a vállalat versenyképességének megőrzéséhez nincs-e szükség a célelemek súlypontjainak újabb és újabb módosítására.

#### A vállalatvezetői tevékenység tartalmának változásai

Mind erőteljesebbek azok a változások is, amelyek a vállalatvezetés tartalmának alakulásában bontakoztak ki az elmúlt években, s amelyek – várhatóan – egyre intenzívebben hatnak majd a jövőben is. Ezek közül elsősorban a következők emelhetők ki:

– A vállalatvezetés *önálló szakma* lett. Ezt a „sztármenedzserek” épp úgy bizonyítják, mint a válságmenedzserek: ezek már függetlenek egy-egy iparágtól vagy gazdasági ágtól, annak műszaki vagy gazdasági diszciplinájától (ismeretanyagától, az ahhoz illeszkedő szakirányú végzettségtől, az évtizedes „helyi” tapasztalatoktól stb.) és szabadon vállalnak pozíciókat merőben különböző jellegű iparágakban vagy gazdasági ágakban. Az igazán jó vállalati vezetők tehát már nem iparágakhoz és gazdasági ágakhoz, hanem a többé-kevésbé azonos jellegű vezetési feladatokhoz – válságmenedzseléshez, óriásvállalatok irányításához stb. – kötődnek.

– A vállalatvezetés *nemzetközivé vált*. Az óriásvállalatoknál nemzetközi tanulópályát fut be a vezetőnek kiszemelt fiatal szakember, és nem tölthet be felsőszintű vezetői pozíciót az, aki nem mozog otthonosan a nemzetközi színpadon. De egyre nemzetközibbé válik a kis- és közepes nagyságú vállalatok vezetése is: erre sarkallják a vezetőket azok a lehetőségek, amelyeket a regionális gazdaságok nyitnak meg vállalatuk számára, s erre kényszeríti az a nemzetközi verseny is, amely még a piaci réseken is mind erőteljesebbé válik.

– A vállalatok vezetői *egyre kevésbé* lesznek *menedzserek*, vagyis akik vállalatuk óramű pontossággal szabályozott működését utasításokkal irányítják. Szerepük mindinkább egyfajta „mediatori” lesz: kezdeményezésekre kell ösztönözniük munkatársaikat, s koordinálniuk kell az elfogadott újítások, innovációk megvalósítását. (P. Drucker „executive”-nak nevezi ezt az új vezetői magatartást...-Drucker, 1986)



– A felső szintű vezetés egyre erőteljesebben válik *team-tevékenységgé*: a mind sokrétűbb szakmai szempont egyeztetése a döntéselőkészítésben, a mind szétágazóbb szakmai követelmények a döntések megvalósításában azt követelik meg, hogy együtt gondolkodó, összeszokott szakmai csapatok végezzék a döntés-előkészítést, a döntés és a végrehajtás-irányítás egész folyamatát. (Ezért kap mind nagyobb időhányadot a vezetőképzésben a „teammunkában való részvétel” témakör...)

– Korábban vállalatvezetők alkalmaztak – mind szélesebb körben – olyan sajátos vezetési módszert, amellyel fokozhatták vállalatuk versenyképességét. Később a vállalatok vezetői már a vezetés egészében, tehát annak minden szintjén és posztján bevezettek egyes módszereket, hogy ezzel még jobban fokozzák a vállalat versenyképességét. A jövőben egyes módszerek helyett mindinkább *összehangolt módszercsoportokat* fognak alkalmazni a vállalatok vezetésének egész rendszerében, mert ezek szinergiájával még jobban növelhetik a versenyképességet. (Ilyen módszercsoport például az „MBO”, a „nyereségközpont-kiépítés”, a „belső vállalkozás” és az „innovációs ösztönző vezetés” együttes alkalmazása – Hoványi, 1992)

Összességében az várható, hogy a vállalatok nemzetközi versenyében mind meghatározóbb tényező lesz a jövőben a *vezetési verseny*. Ez – a nemzetközi tapasztalatok szerint (Carlzon, 1988, Edwardes, 1983, Iacocca, 1988) – viszonylag könnyen hidalhat majd át olyan versenyhatárokat, amelyek korábban akár katasztrofálisnak is minősülhettek a vállalatok számára.

### A vevők és végső felhasználók jellegzetességei

A vevők és végső felhasználók alkotják a vállalati *környezet* első nagy csoportját. Igényeik és fizetőképes keresletük sajátosságai, s méginkább ezek tendenciái alapvetően befolyásolják majd a vállalatok hosszú távú versenyképességét. A vevők és végső felhasználók körében keresletük következő tendenciáit érdemes figyelembe venni:

1. A nemzetgazdaságok többségében várhatóan megnő a fogyasztók szabadrendelkezésű jövedelmhányada. Ezért jelentős mértékben, sőt, exponenciálisan nő majd a fogyasztási cikkek *keresztirányú versenye*, vagyis amelyben egymástól merőben eltérő termékek és szolgáltatások versenyeznek majd egy-egy vevő fizetőképes keresletének megszerzéséért.

2. Az életszínvonal növekedésével tovább *polarizálódik* a fogyasztási cikkek *kereslete*: mind több és mind markánsabb piaci szegmens alakul ki, s ezek között jellegzetes piaci rések jönnek létre. Mindezért egyre nagyobb szerepet kap majd a kínálat pontos „rátájolása” egy-egy piaci szegmensre vagy résre.

3. A *kereslet* polarizálásával egyidőben fokozódik *homogénabbá* válása is, elsősorban a multinacionális vállalatok egységes kínálata miatt. Ez részben tovább élezi a piaci, a műszaki és a gazdasági pozícióharcot – részben nemzetközibé formálja a piaci réceket a kialakuló gazdasági régiókban. Mindez élesebb pozícióharcot jelent a nagy- és óriásvállalatok számára – de egyúttal új és hatalmas lehetőségeket a kis- és közepes méretű vállalatok számára.

4. A piacokon – az élesebb verseny következtében – fokozódik majd a kereslet *minőség- és költségérzékenysége* mind a fogyasztási cikkek, mind a termelőeszközök területén. Ez elsősorban a termelési költségek ötvenöt-hatvan százalékát kitevő beszerzési költségversenyben ölt testet – különösen azért, mert a globálissá táguló beszerzés jelentős költségelőny megszerzését teszi lehetővé.

5. Mind a fogyasztási cikkek, mind a termelőeszközök piacán egyre nagyobb jelentősége lesz a *célminőségnek*. Ezért a versenyképességnek mind döntőbb feltétele lesz, hogy mennyire sikerül a kínálatnak kialakítania a termék vagy a szolgáltatás vevőpreferenciára „válaszoló” húzó paraméterét. (A modern marketing lényege már ma is az ilyen húzó paraméterek létrehozása és piaci kihasználása.)

6. A fogyasztási cikkek körében számottevőbb lesz a *kínálati csomagok* szerepe: egyes cikkek és szolgáltatások helyett mindinkább kínálati csomagokat igényelnek a vevők, amelyeket a gyártó vagy a szolgáltató horizontális vagy vertikális diverzifikálással, esetleg stratégiai szövetséggel hozhat létre. (Török, 1996)

7. A termelőeszközök területén megnő az igény a *kulcsrakész átadásokra* (ami a fővállalkozók számára nyit nagy lehetőségeket) és a *rendszerkonform tervezésére és szállítására* (ami az egyes berendezések kínálatának rugalmasságával szemben támaszt új és hatalmas követelményeket).

Összességében az a következtetés szűrhető le, hogy a vállalatoknak a jövőben egyre több erőforrást kell fordítaniok piaci lehetőségeik és korlátaik feltárására – s ezt az erőforrástöbbletet mind szigorúbb piaci feltételek között kell majd kigazdálkodniok termelékenységük növelésével.



## Az üzleti ellenfelek versenyhelyzetének jellemzői

Az üzleti ellenfelek között várhatóan a következő területeken folyik majd az éles verseny: a *költség*-, az *innovációs*, a *rugalmassági* és a *vezetési* verseny területén.

Ezek közül először a költségversenyhez érdemes megjegyzést fűzni. Eredménye elsősorban nem árcsökkenésekben fog megjelenni, hiszen ezeket kevésbé igénylik a minőség tudatos, innovációkra áhító és viszonylag magas életszínvonalú vásárlók. A költségversenyben szerzett előny a vállalati *kutatás és fejlesztés forrását fogja bővíteni*, s ezzel a kínálat innovációs képességét fogja növelni.

Az *innovációk* jelentőségéről már esett szó az előzőekben. A *rugalmasság* követelményére a felgyorsuló és sokszor mind váratlanabb környezeti változások (például a műszaki fejlődés új vívmányai vagy egy multinacionális vállalat lavinaszerű megjelenése az addig kiegyensúlyozott piacon) irányították rá a figyelmet. Ezért lett a vállalati üzletpolitikák mind gyakrabban ismételt jelszava: „Inkább érjünk el kisebb nyereséget, de erősítsük vállalatunk képességét a pályamódosításra, sőt, ha kell, a pályaváltásra!”

A vezetési verseny lényegét leginkább az „5x5-ös vezetési mátrix” érzékelteti: ennek sorai-  
ban a vezető személyiségének, ismeretstruktúrájának, tapasztalatának, vezetési készségének és koncepciójának („filozófiájának”), oszlopaiban pedig tájékozódó, tervező, szervező, irányító (motiváló) és ellenőrző tevékenységének értékelése szerepel. Az értékeket a már említett vezetési feladattípusonként, nemzetközi szinten vetik össze. A mátrix értékelő adataihoz természetesen a másik kritérium, a vezetett vállalat eredményeinek alakulása kapcsolódik.

A versenyhelyzetet feltáró technikák körében pedig egyre terjed a már említett *harcos és bemenő versenyhelyzetek párhuzamos elemzése*: a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés korábban mind életbevágóbb lesz a vállalatok számára, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjék bemérő versenyhelyzetükben azt a távolságot, amely őket az élvonaltól vagy követőiktől elválasztja.

## Az üzleti partnerek új szerepe a versenyképesség alakításában

Azzal, hogy megnő a beszerzési, termelési és értékesítési hálózatok szerepe a versenyképesség alakulásában, az üzleti partnerkapcsolatok jelen-

tősége is fokozódik. A megfelelő partnerek – akik közé természetesen nemcsak termelő és kereskedelmi vállalatok, hanem kutatóintézetek, pénzintézetek, reklámügynökségek stb. is beletartoznak – számottevően csökkenthetik ugyanis a velük kapcsolatban álló vállalatnak vagy a hálózat egészének *költségeit*, fokozhatják ennek *rugalmasságát* és növelhetik a *biztonságát*.

A termelési partnerkapcsolatok hagyományos formája a nagyvállalat köré szervezett kis *bolygóvállalatok* sora. Ebben a kapcsolatban – mint említettük – a nagyvállalat elsősorban a költségcsökkenés és a rugalmasság előnyét használja ki, a bolygóvállalatok pedig többnyire beruházási támogatást, valamint know-how-kat kapnak a nagyvállalattól, és a folyamatos rendelések miatt megnő a biztonságuk is.

A termelési kapcsolatok egyik újabb formája a már említett stratégiai szövetségek létrehozása. Ezek keretében egymással piaci versenyben álló nagyvállalatok alakítanak ki partnerkapcsolatot, többnyire jól körülhatárolt fejlesztési vagy részegységgyártási feladatra. Ebből mindkét vállalatnak haszna származik: egyik fejlesztést és beruházást takarít meg, a másik pedig nagyságrendi megtakarításait növeli meg jelentős mértékben.

A partnerkapcsolatok másik új formája a tevékenységkihelyezés („outsourcing”). Ennek lényege, hogy egy, korábban a vállalatnál végzett tevékenység folyamatos végzését – például a marketingkutatót vagy a vállalati információrendszer folyamatos fejlesztését – külső szakmai partnerre bízzák. Ezzel azt érik el, hogy a tevékenységet mindenkor garantált szakszerűséggel és a legújabb szakmai fejlődés eredményeit felhasználva végzik el – s mindez olykor még kevesebbe is kerül a megbízó vállalatnak, mintha minderre „kapun belül” került volna sor.

Az új partnerkapcsolatokban megnő a *komplementer vállalatnagyság* szerepe is – aminek iparpolitikai jelentősége is van. Mind nagyobb versenyelőnyre tesznek szert ugyanis a nagy kutatási és fejlesztési alapokkal rendelkező óriásvállalatok; megerősödnek mind a bolygóvállalati szerepet betöltő, mind a piaci részekre termelő kis- és közepes nagyságú vállalatok; várhatóan egyre jobban lemaradnak viszont – mind kutató és fejlesztő, mind marketingtevékenységükben – a hagyományos „nagyvállalatok”. Az újtípusú partnerkapcsolatoknak tehát valószínűleg az önállóságukat megőrző nagyvállalatok lesznek az igazi vesztesei.



## A PEST tényezők alakulásának irányzatai

A PEST négy tényezőjének hosszú távú alakulásában a következők érzékelhetők:

- A *politika, gazdaságpolitika* területén (P = Political factors) még fennmarad a szigorúan teljesítményközpontú és a szociális egyenlőtlenségek kiegyenlítésére törekvő irányzatok váltó-gazdasága, melyben az előbbi a monetáris iskola (Fridman, 1969), az utóbbi pedig egyfajta „New-Deal“-re épül (Keynes, 1965). Ez a két irányzat most sok kérdésben konvergál (például abban, hogy a magántulajdon hatékonyabban működteti az erőforrásokat, mint az állami tulajdon), hosszabb távon azonban valószínűleg mind jobban elveszti majd a hitelét. Ez annak ellenére következhet be, hogy az utóbbi évtizedekben csillapodtak a nemzetgazdaságok válságjelei és a gazdaságpolitika jó és tartós eredményeket ért el a nemzetgazdaságok „finanszírozásával“ is. Úgy tűnik azonban, hogy a jövőben csökken majd mind a kormányok, mind a nemzetközi és regionális szervezetek gazdaságpolitikájának a szerepe – és mindinkább a *multinacionális óriásvállalatok* szólnak majd bele a nemzetgazdaságok sorsának alakulásába.

- A *(nemzet)gazdaság területén* (E = Economic factors) továbbra is érvényesül majd a „bűvös négyzet“, tehát a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, az egyensúly és az infláció mint a nemzetgazdaság fejlődésének feltétele és mércéje. Mindezek megfelelő értékei azonban csak akkor jelentenek biztos fogódzót az üzleti élet számára, ha a gazdaság hosszú távú nemzetközi versenyképességét szolgálják. Ezt várhatóan megkönnyítik majd az egyre szélesebb körben megvalósuló gazdasági integrációk. Ebben az összefüggésben a nagy ipari országok versenyelőnyét az élvonalba tartozó K + F eredmények, az egymásra épülő termelési vertikumok (M. Porter klaszterei – Porter, 1990) és a nemzetgazdasági méretű termelési helyezések („outsourcingok“) biztosítják majd; kis országok esetében versenyképességük feltétele egyre inkább az élenjáró K + F-re való ráépülésük, az exportpiaci szegmensekből és résekből való részesedésük és hazai piacuk élénk, de a külkereskedelmi egyensúlyt fel nem borító kereslete lesz.

- A *társadalmi tényezők* (S = Social factors) körében az ún. „konvex társadalommodell“ segíti

elő a gazdaság zökkenőmentes fejlődését, amelyben a társadalom középrétegei a súlypontok, s a társadalom felső és alsó rétegei mind kisebb csoportokat foglalnak magukban. A „konkáv modell“ – melyben a súlypont a társadalom alsó rétegeire tolódik át, de létrejöhet egy, a középrétegeknél számottevőbb felső réteg is – vagy fenyegetés lesz a lassuló gazdasági növekedés számára, vagy olyan kihívás lesz, amelyet a konvex formára kell változtatni a növekedésre való áttérés érdekében. (Itt jegyezzük meg, hogy csak a fejlett iparú nagy gazdaságok engedhetik meg maguknak az „alul lapos“ – „flat bottom“ – konvex modellt; csak ezek bírják el ugyanis nagyságukkal, élvonalbeli K + F és nemzetgazdaság méretű „outsourcing“ tevékenységükkel a slam-mek, a jelentős lumpenrétegek terhét.)

- Különböző esélyekre és más-más veszélyekre számíthatnak a *technikai környezettel* való kapcsolataikban (T = Technical factors) az eltérő pozícióban levő vállalatok. Az élen járók esélye az innovációs extraprofit, veszély számukra a K + F tévút és a meg nem térülő fejlesztés. A szoros követők esélye, hogy már beigazolódott innovációkat követhetnek, valamint, hogy motiválja őket a magas célok és a szerényebb erőforrások különbsége (Hamal-Prahalad id. m.); szembe kell nézniük viszont azzal a veszéllyel, hogy az élenjáró visszaveri a támadásukat, ami jelentős költség- és pozícióvesztéssel járhat. A távolról követők esélye, hogy átugorhatnak fejlődési szakaszokat; veszély számukra a kése-delmes piacra lépés, amit teljes leszakadás követ-het. Végül a leszakadók esélye(!), hogy gyorsan megszabadulhatnak felesleges terheiktől és – jóval szűkebb tevékenységi körben – ismét megkezdhetik gyors növekedésüket; de az is fenyegeti őket, hogy csődbe jutnak és sorsuk a felszámolás lesz.

A felsoroltakból is kitűnik: egy vállalat hosszú távú versenyképességének kialakításához az egyik alapvető feltétel a PEST tényezők körültekintő prognózisa.

### Az infrastruktúra szerepe a versenyképesség alakulásában

Az infrastruktúra távolabbi jövőben érvényesülő hatásának mérlegelésénél annak négy sajátosságát érdemes figyelembe venni:

- Az infrastruktúra *komplex szerkezet*: fontosabb elemei az energia-, a közmű-, közle-



kedési, az információs, a távközlési, a pénzügyi, a jogi és az oktatási infrastruktúra, s ezek az elemek nemcsak külön-külön hatnak a gazdaságra és szereplőire, hanem összhatásuk is van.

– Az infrastruktúra egyes elemeinek és összességének kedvező és kedvezőtlen, *vonzó és taszító hatása* is van. (A vonzó vagy taszító hatás egyértelmű például külföldi beruházási szándékok esetében.) Ezek a hatások erősíthetik vagy gyengíthetik egymást: így alakul ki az infrastruktúra komplex szerkezetében a *szinergiahatás*, illetve nem egyszer a „*leggyengébb láncszem hatása*“, amelyik akár leronthatja a többi elem kedvezőbb hatását is. (Megjegyezzük: Magyarországon mindmáig nem került sor a komplex infrastruktúra ilyen rendszerszemléletű hatásainak elemzésére!)

– Az infrastruktúra elemeinek fejlesztéséhez különböző nagyságú ráfordítások szükségesek, és a fejlesztés más-más időtartamokat igényel, mert más az egyes elemek „*belső tehetetlensége*“. Ezért kényes és nagy horderejű feladat annak eldöntése, hogy milyen sorrendben és mértékben kerüljön sor az egyes elemek fejlesztésére. Igen gyorsan – akár egyes fejlesztési szakaszokat át is ugorva – fejleszthető például a telefonía, lassan és következetesen fejleszthető viszont az oktatás rendszere, s így a kulturális színvonal. Az eltérő belső tehetetlenségek miatt van szükség az infrastruktúra fejlesztési döntései során a „mulasztás hatáselemzésére“, a „regret analysis“-re, hiszen egyes elmulasztott döntések káros hatását rövid időn belül, másokét azonban csak igen hosszú idő alatt lehet közömbösíteni. Mindezt a gazdasági verseny szereplőinek is számításba kell venniük.

– Végül azt is szem előtt kell tartani, hogy egyes infrastruktúra elemek fejlődésének forradalmasító a szerepe. Jó példa erre az informatika, amelyik alapjaiban változtatja meg a gazdasági élet szereplőinek döntéselőkészítő, döntést hozó, vezérlő és ellenőrző tevékenységét, vállalataik egész szervezetét és működését. Ennek az infrastruktúra-elemnek a robbanásszerű fejlődése tehát merőben *új diszciplínát* jelent a versenyhelyzetben: az a vállalat, amelyik felismeri ezt és hasznosítja az új diszciplína eredményeit, versenyben maradhat, amelyik elmulasztja, előbbutóbb kihullik a versenyből.

## **Összegezés és néhány következtetés**

Gondolatmenetünk összegezéseként és a magyar vállalatok nemzetközi versenyképességi problémáinak érzékelésére a következőket állapíthatjuk meg;

– A vállalatok versenyképességét mindinkább *két időtávban* kell megítélni: *rövid távú*, tehát a pillanatnyi üzletvitelben érvényesülő versenyképességként (ennek figyelése, értékelése és növelése elsősorban a vállalati középvezetés feladata) és *hosszú távú versenyképességként* (ennek mérlegelésre, megőrzése vagy fokozása viszont a felső szintű vezetés kötelessége).

– A vállalatok hosszú távú versenyképességének megítéléséhez a *SWOT elemzés* négy tényezőjét (tehát a környezet által kínált lehetőségeket, az abból származó fenyegetéseket, a vállalat erős oldalait és gyenge pontjait) is két időtávban célszerű vizsgálni: a *statikus* elemzés ezek pillanatnyi helyzetét és hatását tekinti át, a *dinamikus* elemzés pedig hosszú távú alakulásukat prognosztizálja.

– A versenyképesség hosszú távú elemzése során nemcsak a vevőknek a tervezet stratégiára adható „válaszát“ kell előrejelezni és mérlegelni. Ugyanilyen fontos a *verseny társak* lehetséges *ellenlépéseinek* a számbavétele is, amelyekkel válaszolnak a stratégiai kihívásokra. S várhatóan az a vállalat tesz szert előnyre a versenyben, amelyik több ellenlépést következtet ki és így több ellenlépésre készül fel...

– A jövő vállalata nem szervezeti egységek, funkciók és tevékenységek pusztá összessége, mégcsak nem is mindezek jól vagy rosszul integrált egysége. A jövő vállalata olyan *erőtér*, amelynek tényezői – a szervezetek, az erőforrások, a funkciók, a tevékenységek, a rendszerek stb. – egymással *folyamatos kölcsönhatásban* működnek.

– Az *erőtér-konceptióból* következik: a vállalat vezetésének nem az lesz a feladata a jövőben, hogy kialakítsa a vállalat szempontjából optimális kompromisszumot a részben eltérő célokat és érdekeket képviselő szervezeti egységek, tevékenységek és funkciók működtetésében. A vezetésre az vár, hogy a vállalat egészének működésében *célra irányított szinergiát* hozzon létre



– s ez a cél a *hosszú távú nemzetközi versenyképesség* lesz.

– A vállalat erőter-felfogása és ennek kölcsönhatása a mind bonyolultabb PEST környezettel olyan összetett feladat elé állítja a csúcsvezetőt, amelyet már-már csak „szuper agyvelővel” (a vezetés szakirodalmában mind gyakrabban emlegetett „master mind“-dal) oldhat meg. Ilyen szuper agyvelőt pótol a *felső szintű vezetők munkacsapata* – amelynek alapja a tagok különleges felkészítése a teammunkában való részvétellel.

– A külföldi és a magyar vállalatok nemzetközi versenyképességének fő problémáit érzékeltetik végül a következő táblázat adatai. (Hoványi, 1994) Ezek azt mutatják be, hogy a nemzetközi menedzsment tanácsadó cégek milyen jellegű feladatokat oldottak meg a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatai és a hazai nagyvállalatok körében az 1990–1994-es időszakban. (1. táblázat)

1. táblázat

A tanácsadási témák megoszlása 1990-ben

Tanácsadási témák	A témák aránya százalékban	
	Nyugaton	Magyarországon
Információrendszerek	49,2	8,0
Üzleti stratégia	9,8	17,0
Pénzügyek menedzselése	7,9	5,0
Reorganizálás	7,5	15,0
Projekt-menedzsment	6,5	–
Humán erőforrás-menedzselés	4,6	4,0
Változás-menedzselés	3,9	–
Egyéb	3,5	–
Beruházás-menedzselés	2,5	–
Marketing	2,3	5,0
Termelés-menedzsment	2,3	–
Vagyonértékelés	–	19,0
Privatizálás	–	18,0
Auditálás	–	8,0
Adótanácsadás	–	1,0
Összesen	100,0	100,0

Számos adat önmagáért beszél: például a vagyonértékelés, a privatizálás és az auditálás nagy százalékértéke Magyarországon vagy a vál-

latali stratégia és a reorganizálás nagyobb súlya a hazai vállalatok körében. Végső tanulságként azonban azt hangsúlyozhatjuk, hogy a vállalatok hosszú távú versenyképességének döntő kérdése a vállalati *információrendszer* fejlesztése lesz: már napjainkban is ez a témája a fejlett piacgazdaságokban végzett menedzsment tanácsadások közel felének. Mert a korszerű információrendszer jobban megalapozza a döntéseket, fegyelmezi a folyamatokat, felgyorsítja a vállalat működését és erőforrásokat takarít meg a fejlesztések számára. Márpedig ezek a vállalatok hosszú távú versenyképességének alapvető feltételei.

## Források jegyzéke

- Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist! Bp. Zrínyi K. 135 p.
- Drucker, P. (1986): The Frontiers of Management. New York, Dutton, 368 p.
- Drucker, P. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban. Bp., Park K. 354 p.
- Drucker, P. (1994): The Theory of Business. = Harvard Business Review, szeptember-október
- Edwardes, M. (1983): Back from the Brinck. London, Collins, 320 p.
- Friedman, J. (1987): Dictionary of Business Terms. New York, Barron's, 650 p.
- Friedman, M. (1969): Monetary vs. Fiscal Policy. New York, Norton, 208 p.
- Hamal-Prahalad (1994): Competing for the Future. = Harvard Business Review, július-augusztus
- Hoványi G. (1992): Vállalatvezetés többdimenziós válsághelyzetben. Doktori értekezés. Bp. MTA. 334 p.
- Hoványi G. (1993): Menedzsment módszerek válsághelyzetbe jutott vállalatoknál. Pécs, JPTE, 82 p.
- Hoványi G. (1994): Investigating the Efficiency of Western Consulting Firms on the East-European Markets. (PHARE-ACE kutatás keretében végzett vizsgálat) Bp. IVKI
- Hoványi G. (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón. = Közgazdasági Szemle, október, pp. 955–970.
- Iacocca, L. (1988): Iacocca. Egy menedzser élete. Bp. Gondolat, 448 p.
- Keynes, J. M. (1965): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. Bp. KJK, 431 p.
- Kotler, Ph. (1991): Marketing management. Bp. Műszaki K. 625 p.
- Porter, M. (1990): Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan, 855 p.
- Porter, M. (1993): Versenystratégiák: iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Bp. Akad. K. 384 p.
- Török Á. (1996): Stratégiai szövetségek és működőtőkeimport az átalakuló magyar gazdaságban. (Kézirat a JPTE-KTK számára) Budapest, IVKI